

**Leçons tirées des évaluations de projets d'octroi  
de subventions par voie de concours du CRDI**

**Examen de cinq évaluations**

Anne Bernard

Ottawa, le 18 avril 2006

## **Contexte**

### ***Objet***

Préparé pour la Section de l'évaluation du CRDI, ce document est fondé sur l'examen de cinq évaluations de projets d'octroi de subventions par voie de concours du CRDI que le Centre a commandées récemment. La première a été achevée en avril 2005 et la dernière, en février 2006. Compte tenu des prochains projets de même nature qu'envisage le CRDI, voici les objectifs de la présente méta-analyse :

- relever les similarités et les contradictions dans les constatations des cinq évaluations
- proposer des leçons à tirer de ces constatations

### ***Caractéristiques des données***

Pour diverses raisons, les auteurs des cinq évaluations<sup>1</sup> examinées ont tenu compte de différents genres de projets d'octroi de subventions par voie de concours. Ils n'ont pas appliqué une approche analytique normalisée, ni utilisé un cadre analytique en particulier. Ils n'ont donc pas tous ciblé les mêmes enjeux, ne les ont pas abordés d'une seule et même façon ou n'ont pas tous procédé au même type ou niveau d'analyse.

Ces faits ont limité quelque peu la portée de la comparaison possible entre les diverses constatations. Néanmoins, il est intéressant de remarquer que, dans une large mesure, les analyses et les conclusions des différents auteurs se révèlent en fait comparables. Le fait qu'ils se soient tous posé la même question, à savoir « Qu'est-ce qui a fonctionné, pour qui, et dans quel contexte ? », a, en effet, engendré des réponses semblables permettant de broser le tableau de tendances générales. La principale question qui se pose pour le CRDI après cet examen n'est donc peut-être pas quelles sont les leçons à en tirer, mais plutôt pourquoi ces leçons s'avèrent si difficiles à mettre en application. Nous tentons d'apporter un début de réponse à cette question dans la prochaine partie de ce document.

### ***Organisation de l'examen***

L'examen a été réalisé en deux étapes : (i) une analyse des *principales constatations communes* aux cinq évaluations de projets, ces constatations étant ainsi réputées constituer les « leçons tirées » de ce type de modalités; et (ii) une présentation plus

---

<sup>1</sup> Un sommaire des principaux résultats, de la conception et de l'analyse de « ce qui a fonctionné, de ce qui n'a pas fonctionné et des leçons tirées » de chacune des cinq évaluations est versé en annexe.

détaillée des *constatations ou des leçons particulières (thématiques)* ayant trait à quatre grandes questions fondamentales<sup>2</sup> : la gestion; le renforcement des capacités; l'influence exercée sur les politiques publiques et l'utilisation des résultats de la recherche; et, enfin, le réseautage et l'établissement de réseaux.

**(i) Constatations – leçons communes**

Bien que fondés sur les données tirées des évaluations, les points suivants témoignent d'une plus vaste expérience des subventions en général. Tous sont également interactifs et liés aux deux principales caractéristiques des formules d'attribution de subventions par voie de concours, à savoir qu'elles sont essentiellement des *systèmes d'apprentissage fructueux* en ce qui a trait à la recherche et aux capacités de recherche, à condition *de prendre conscience et de tenir compte de leur complexité et de leurs faiblesses*. Tous les projets sur lesquels ont porté les cinq évaluations ont connu un succès « relatif » et ont fonctionné plus ou moins selon les mêmes paramètres.

a) Dans le contexte du CRDI en tant qu'organisme de recherche pour le développement, les projets d'octroi de subventions par voie de concours ne peuvent être et ne seront jamais des modalités simples, contrairement à ce à quoi on s'attend souvent. Leur administration sera toujours *exigeante en ressources humaines*, peu importe qui s'en charge; *ils seront toujours plus coûteux à mettre en place*, en termes de temps, d'argent et d'énergie intellectuelle; et ils seront toujours *plus efficaces s'ils sont arrimés* à un cadre programmatique ou institutionnel plus large. Par ailleurs, puisque leur objectif, en définitive, consiste à engendrer des capacités et des connaissances qui apportent une contribution de fond durable à la recherche, aux programmes de développement ou aux politiques de particuliers, d'institutions, de systèmes de régie ou de secteurs du développement - et habituellement, à plus d'un d'entre eux à la fois - , ils ne sont jamais « simples ». → Par ailleurs, il faut, dès le début, reconnaître dans ces projets la portée et les répercussions de ces réalités, qui doivent, en outre, être reflétées dans les décisions prises à l'égard de la conception de ces projets, de leur administration, des ressources nécessaires et des liens qui existent avec les politiques et la mise en pratique des enseignements qui en découlent. De plus, et c'est là un point critique, ces projets doivent être explicitement et directement inscrits dans la stratégie et la

---

<sup>2</sup> Ces questions sont considérées « fondamentales », d'une part, parce qu'elles sont énoncées comme des enjeux dans les cinq évaluations et, d'autre part, parce qu'elles constituent une préoccupation constante au CRDI.

programmation du CRDI qui en sera le principal « bénéficiaire » légitime. À défaut de satisfaire à ces deux critères, les projets d'octroi de subventions par voie de concours ont des répercussions inévitablement limitées et se retrouvent éventuellement orphelins sur le plan conceptuel, voire en pratique<sup>3</sup>.

b) Contrairement à la façon dont ils sont souvent traités, les projets d'octroi de subventions par voie de concours ne sont pas autosuffisants par nature. Ces projets ne doivent pas être considérés comme des activités essentielles et habituelles du CRDI; ils sont plutôt destinés à ajouter à ces activités, à les compléter ou à les renforcer. Par ailleurs, le CRDI n'est ni un conseil subventionnaire (comme le CRSH), ni une université. C'est pourquoi les projets d'octroi de subventions par voie de concours du Centre consistent habituellement en des ensembles *d'activités d'apprentissage individuel* relativement souples et reliées entre elles pour former des *mécanismes temporaires et non structurés*. Leur succès est donc directement tributaire de ceux qui participent à toutes les étapes de la prise de décisions : de leur *niveau d'engagement, d'intérêt et de capacités* (à titre de bailleurs de fonds, de gestionnaires, de personnes ressources, de conseillers, de bénéficiaires); et du niveau de *responsabilité que chacun accepte d'assumer pour ce qui est de lancer des activités, d'en assurer le suivi et d'interagir avec d'autres*. → Les projets d'octroi de subventions par voie de concours doivent éviter le piège de l'attente injustifiée, et souvent inexprimée, voulant que les activités approuvées continuent de se dérouler d'elles-mêmes et comme prévu. En effet et bien malheureusement, tous les participants au projet ne seront pas également motivés et aptes et disposés à se montrer proactifs, à entretenir des communications régulières et à fournir de l'encadrement. De plus, le « travail supplémentaire » exigé ne sera probablement pas aussi « modeste » que prévu au départ. Bref, un projet d'octroi de subventions par voie de concours ne sera efficace que s'il n'est pas laissé à lui-même, sans systèmes ni ressources spécifiques pour en assurer le bon déroulement.

c) Les projets d'octroi de subventions par voie de concours croulent régulièrement sous le poids d'« incidences attendues » trop substantielles et nombreuses compte tenu de l'assise fragile sur laquelle ils reposent. Les descriptions de ces projets promettent

---

<sup>3</sup> Même dans le cas d'un projet entièrement indépendant, la réputation du CRDI demeure un atout considérable pour le projet, et celui-ci est susceptible, à son tour, de contribuer à la bonne réputation du Centre.

souvent mer et monde, davantage peut-être en raison de la nécessité de les promouvoir de façon enthousiaste plutôt qu'en raison de leur nature même. On laisse entendre « qu'ils accompliront tout » : produire de nouvelles connaissances, confirmer des thèmes de recherche inédits, créer des réseaux au service de la recherche et des politiques, consolider des institutions, impulser une culture de la recherche durable. Or, ces projets sont ce qu'ils sont : des mécanismes plutôt flous, fournissant assez peu de ressources matérielles et encore moins d'intrants techniques, pendant une période habituellement brève et à un petit nombre de personnes souvent sans lien avec le CRDI ni entre elles. → Le problème n'est pas tant que ces projets atteignent rarement leurs buts, mais plutôt qu'ils tendent à dissoudre la cible et à viser vaguement de trop nombreux objectifs sans être suffisamment attentifs à l'un ou l'autre. En fixant la barre trop haute, les attentes qui en découlent entraînent fréquemment la rédaction de rapports soit exagérément négatifs, faisant état des résultats « non obtenus », soit excessivement complaisants, marqués au sceau d'une autosatisfaction non fondée. Ainsi, on ne peut arriver à une évaluation juste du projet en comparant ce qu'il aurait dû être en mesure d'accomplir avec ses véritables réalisations.

d) Les projets d'octroi de subventions par voie de concours, à titre d'interventions de développement, ne répondent pas aux besoins ou échouent parce que leur grande souplesse se conjugue difficilement avec les normes habituelles de bonne gestion et de bon développement, ainsi qu'avec les principes de l'apprentissage. Au CRDI, ces projets ne bénéficient pas de toute l'attention professionnelle qu'accorde habituellement le personnel aux projets de recherche, car on les considère comme étant de moindre importance. Voici quelques-uns des aspects qui, bien souvent, ne sont pas considérés en profondeur ou rigoureusement : le projet est-il *pertinent* sur le plan des priorités du développement, de la recherche et de l'acquisition de capacités par tous les intervenants ? Est-il *approprié* compte tenu des buts institutionnels, stratégiques et programmatiques ? Les engagements pris en matière de ressources, les différentes interventions et les buts visés sont-ils *clairs et appuyés unanimement par les intervenants concernés* ? La conception, les méthodes, les ressources et leurs liens avec les résultats prévus sont-ils *pertinents, cohérents et uniformes* ? → Comme pour tout « système » formé d'intrants, d'interventions, d'intervenants et d'incidences en interaction, il importe de formuler la logique exacte du projet et de répondre aux questions critiques associées à toute intervention dans le milieu du développement :

- Qu'est-ce qui sera exactement accompli en réalité ?
- Est-ce là vraiment ce que veulent accomplir tous ceux qui sont engagés dans ce projet et qui en sont responsables ?
- Chacun est-il disposé à apporter les contributions nécessaires (invariablement plus que ce qui est attendu ou que ce que les ressources permettent) ?
- Les différents éléments du projet sont-ils tous bien interreliés – le projet bénéficiera-t-il des intrants nécessaires et suffisants pour donner lieu à chaque incidence escomptée ?
- Qu'est-ce qui permettra de juger et de déclarer le projet « achevé » ?

Répondre à cette dernière question peut être particulièrement difficile, compte tenu des « attentes élevées » dont nous avons déjà fait mention.

### ***b) Leçons – constatations particulières (thématiques)***

Voici la synthèse des principales leçons ou constatations tirées des cinq évaluations (à noter que ce ne sont pas tous les auteurs qui ont traité de chacune de ces constatations, les ont analysées en détail ou les ont présentées comme des leçons apprises).

#### **1. Gestion des projets d'octroi de subventions par voie de concours**

La gestion des projets d'octroi de subventions par voie de concours est toujours une opération complexe, pour les raisons suivantes : acteurs concernés qui ne se rencontrent qu'à l'occasion, mais qui ont souvent des objectifs nébuleux ou opposés; nécessité d'administrer des fonds dans un champ d'intervention organisationnelle aux multiples facettes; choix des bénéficiaires; appui au projet; et ressources humaines et financières généralement peu abondantes.

#### ***Modalités de gestion qui semblent fonctionner***

- Établir, avec toutes les parties qui collaborent au financement et à la gestion, des ententes claires et précises en ce qui a trait à la raison d'être du projet, à ses priorités et aux attentes fondamentales entretenues; s'assurer que les ententes correspondent aux objectifs et à la mission des divers organismes en présence; cerner dans chaque organisme les systèmes et les processus qui arrimeront le projet à ses politiques, programmations et budgets pour permettre le suivi de la subvention, l'adaptation et la conclusion du projet. Qui plus est, déterminer si les collaborateurs sont des « partenaires » ou des « sous-traitants » et selon la réponse, définir les répercussions sur les relations avec la direction dans chaque cas.

- Rattacher le projet à une institution établie, reconnue pour sa capacité éprouvée à gérer des projets de proximité multidimensionnels peu rigides, des systèmes administratifs transparents, réceptifs et flexibles et un personnel compétent qui consacre du temps au projet et ne l'intègre pas à d'autres tâches.
- Permettre au CRDI d'offrir lui-même ce genre d'assises et d'ajouter ainsi aux processus de sélection les dimensions critiques « à valeur ajoutée » que sont la réputation professionnelle et l'apport technique du Centre, ses liens avec ses réseaux et sa surveillance encadrée, **SI** la haute direction articule explicitement une justification pertinente sur le plan institutionnel pour héberger le projet, et si elle appuie la conception et l'administration de la formule d'attribution par l'entremise d'administrateurs de subventions dévoués et experts et d'agents de recherche affectés à l'avance pour des périodes prédéterminées dont il a été mutuellement convenu.
- Promouvoir la responsabilité du projet et l'attente des avantages à prévoir dans les ententes administrées par le Centre, en incitant tous les principaux gestionnaires et professionnels à intervenir d'une manière qui encourage et récompense l'établissement des liens nécessaires pour que le projet ajoute à d'autres aspects de leur travail, une communication franche des problèmes et des réussites, la prise de risques et la réflexion novatrice.
- S'assurer, avec l'aide d'experts internationaux en la matière, que les processus de sélection et d'examen témoignent d'une bonne crédibilité professionnelle, de compétences techniques, de transparence et de pertinence contextuelle, que la gestion du projet soit assurée à l'interne ou non et que le processus soit concurrentiel ou sur invitation.
- Arriver à un « juste » équilibre en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs visés par le projet, en faisant appel aux candidats qui conviennent le mieux, en faisant de cette expérience un exercice d'apprentissage et en prenant soin de ne pas abuser du temps, de l'argent ni de la bonne volonté des personnes ressources.
- Concevoir le projet en tenant compte des établissements, des systèmes et des ressources (sur le plan financier ou technique, ou encore, par le truchement de partenariats) disponibles et qui ont fait leurs preuves et de manière à optimiser et

renforcer la pratique éprouvée et à mettre à profit les services et les réseaux déjà existants - par l'intermédiaire des bureaux régionaux du CRDI, par exemple - dans des régions ou sur la scène mondiale plutôt que dans des pays spécifiques, afin d'équilibrer les potentiels d'intervention, de diversité, de complémentarité et d'échange.

- Reconnaître et respecter la valeur ajoutée qu'apportent les « experts » externes qui contribuent au projet et absorber les coûts en nature que cela suppose, en limitant l'ampleur et la portée des tâches de manière à ce qu'elles correspondent aux besoins réels, en encourageant les tâches jumelées, en veillant à ce que les processus de demande et d'examen soient conviviaux, en formulant un mandat clair et raisonnable et en recevant volontiers la rétroaction.

### ***Modalités de gestion qui posent problème***

- Être évasif, malhonnête et présomptueux en ce qui a trait à la place qu'occupe réellement le projet dans les priorités de l'organisme collaborateur (bailleur de fonds, gestionnaire), et particulièrement envers le CRDI qui cherche toujours à préserver l'équilibre entre sa stabilité organisationnelle (bonnes relations publiques et stratégiques au Canada) et sa programmation au service du développement (responsabilité et engagement envers les chercheurs du Sud, par exemple) → et, partant, en faire trop, à des conditions trop imprécises, et négliger de mettre en place les ressources et les balises appropriées.
- Méconnaître la nature des projets d'octroi de subventions par voie de concours, qui sont en général aléatoires, à fort coefficient de main-d'œuvre et exigeants sur le plan professionnel et qui doivent, invariablement, englober et préserver en un tout efficace un ensemble complexe de mesures favorables au développement, de priorités institutionnelles, d'attributs personnels et de capacités professionnelles → et ainsi, omettre d'affecter les systèmes, les ressources et les aptitudes de soutien nécessaires pour faciliter, maintenir et récompenser une gestion uniforme et compétente.
- Confier la gestion du projet à des organismes externes peu compétents et non encore mis à l'épreuve, sans d'abord qu'ait été réalisée une évaluation institutionnelle suffisante pour confirmer que les politiques et les capacités existantes



sont appropriées, qu'il y a compréhension commune des tâches et des stratégies à envisager et qu'il y a bien probité fiscale, technique et administrative → et ainsi, forcer le personnel du CRDI à consacrer autant de temps et d'efforts aux fonctions de gestion et aux travaux portant sur les politiques que lorsqu'il s'agit de projets administrés par le Centre, sans toutefois que ce personnel puisse exercer un contrôle direct sur la qualité et les résultats de la prestation.

- Autoriser une définition vague de l'objet et de la portée du projet ainsi que du niveau d'engagement requis en termes de ressources matérielles et humaines dans les cas de projets gérés et élaborés en collaboration, et négliger de mettre en place les systèmes convenus et déjà dotés de ressources aux fins de l'arbitrage, de la négociation et de la précision du but → et ainsi, précipiter l'échec du fonctionnement stratégique et de la gestion et, éventuellement, la rupture de l'entente.
- Omettre d'appliquer un « modèle logique » approfondi et cohérent qui « met les points sur les i » au sujet des intrants, des ressources matérielles et des résultats prévus → et ainsi, affecter des ressources humaines et financières ainsi que des infrastructures insuffisantes aux composantes essentielles du projet (processus de sélection rentable et appuyé par la technologie; appui et conseils pertinents et opportuns; occasions de réseautage entre pairs et suivi systématique et encadré, par exemple).
- Omettre de faire correspondre le mécanisme d'octroi de subventions avec les circonstances particulières et (ou) les besoins cernés en matière de recherche et de capacités ou avec les intentions ou aspirations des chercheurs intéressés ou de la collectivité plus large des utilisateurs et bénéficiaires → et ainsi, conclure un accord non rentable, lourd à gérer, qui exerce une pression indue sur les ressources au profit des procédures et des systèmes de contrôle, mais au détriment de la qualité du projet, de ces incidences applicables et de son potentiel d'adaptation prospective.

## 2. Renforcement des capacités

En théorie, on tient pour acquis que les projets d'octroi de subventions par voie de concours renforcent, d'une façon quelconque, les capacités de chercheurs débutants, mais il en va de même pour ce qui est des subventions de recherche accordées à des chercheurs expérimentés quand les objectifs visés sont la production de connaissances,

la création de réseaux ou l'exercice d'une influence sur les politiques publiques. En général, on considère que ces projets sont « plus avantageux » lorsqu'ils « aident à l'apprentissage ». Malheureusement, le renforcement des capacités est aussi « tenu pour acquis » dans la pratique, et on s'attend souvent à ce qu'il se produise sans nécessairement que soient réunies les conditions qui le permettent.

***Modalités de renforcement des capacités qui semblent fonctionner***

- Aborder la conception d'ensemble des projets d'octroi de subventions par voie de concours et de tous leurs éléments en considérant comment ces projets favorisent ou entravent l'apprentissage, y compris :
  - préciser quelles incidences sont attendues sur le plan de l'apprentissage et à qui elles devraient surtout profiter;
  - le plus possible, organiser chacune des principales étapes du projet d'octroi de subventions par voie de concours en une activité d'apprentissage facilitée et interactive (ateliers d'orientation ou d'élaboration de projet pour permettre aux candidats ou aux bénéficiaires de comprendre, de mettre en commun ou de confirmer les attentes, les nouveaux concepts, les moyens d'améliorer les méthodologies de recherche, etc.; ateliers bilans entre bénéficiaires, avec des conseillers ou avec des membres de la collectivité à laquelle s'adresse plus particulièrement le projet (les décideurs qui devraient utiliser les résultats, par exemple));
  - pour chaque incidence prévue en matière de renforcement de capacités, se demander :
    - Qui devra apprendre quoi ?
    - Par quels moyens ?
    - Comment l'apprentissage sera-t-il consolidé ?
    - Quels seront les indicateurs prouvant que le renforcement des capacités est bien amorcé ?
    - Les ressources en place pour le renforcement des capacités conviennent-elles ? (une expertise du sujet de la recherche ne suffit pas, il faut également connaître les modes d'apprentissage courants et posséder des aptitudes à l'encadrement)

- Cibler les chercheurs ou bénéficiaires qui sont déjà en *mode d'apprentissage* (étudiants diplômés, jeunes chercheurs associés à un nouveau projet ou programme du CRDI, chercheurs chevronnés s'efforçant de pousser leurs analyses vers le niveau suivant – sur les plans des politiques, des pratiques en intervention ou de la conception multidisciplinaire). La préparation est un élément clé de l'apprentissage. C'est pourquoi un projet d'octroi de subventions par voie de concours est plus rentable et mieux soutenu à l'interne si on y affecte des personnes prêtes, motivées et qui ont des objectifs précis à atteindre au chapitre de l'apprentissage et si les priorités du projet sont négociées en fonction des priorités de ces personnes.
- Prendre conscience du fait qu'on ne peut apprendre qu'en étant exposé à l'objet de l'apprentissage et, par conséquent, créer autant d'occasions d'apprentissage que possible.
  - À l'instar d'un système d'échanges réguliers permettant aux chercheurs chevronnés de mettre leurs idées à l'épreuve, la simple chance d'effectuer des recherches sur le terrain et de mettre en commun leurs réflexions sur cette expérience avec des pairs contribue généralement de façon marquée au renforcement des capacités des jeunes chercheurs.
  - Les projets de petite envergure, mis en oeuvre isolément, ne favorisent pas l'évolution d'institutions ou la formation de réseaux. Si, par contre, ce sont là les buts visés, il est essentiel, alors, d'avoir les moyens convenables et suffisants pour permettre leur réalisation, soit les moyens d'élargir la portée de l'apprentissage, d'intégrer les nouvelles compétences et connaissances aux politiques et aux pratiques en place, de faire l'expérience des processus et d'acquérir les aptitudes à négocier, à communiquer et à arrimer les différentes programmations.

***Modalités de renforcement des capacités qui posent problème***

- Omettre de cerner les liens conceptuels ou pratiques qui existent entre le projet et la programmation générale du CRDI (en termes d'élaboration de projet ou de programme ou de développement institutionnel, pour utiliser un cadre d'acquisition de capacités certes ancien, mais toujours valide) → et ainsi, limiter la possibilité de bénéficier d'un cadre de référence assez vaste pour justifier l'affectation de suffisamment de temps et de ressources pour, par exemple, :

- distinguer les besoins d'apprentissage des différents chercheurs (selon qu'ils sont chevronnés ou débutants et qu'ils cherchent à renforcer leurs capacités ou à engendrer de nouvelles connaissances) et établir les paramètres du projet selon les besoins - sujet traité, durée des travaux, intrants et ressources consentis -, y compris assurer le suivi du processus de présélection et tenir des ateliers d'élaboration du concept.
  - Tenir les activités prévues de planification (avant le projet) et de suivi (après le projet);
  - formuler des stratégies efficaces en vue d'une diffusion optimale des résultats;
  - créer - pour les chercheurs, leurs produits du savoir et leur perfectionnement professionnel continu - des occasions de tisser des liens à valeur ajoutée avec le CRDI (en les associant ou les intégrant, par exemple, à d'autres activités ou réseaux du Centre).
- Ne pas prévoir suffisamment de temps, d'argent et d'avantages compensatoires d'ordre professionnel pour ceux et celles qui « tirent les ficelles » dans le cadre du processus d'octroi de subventions (les examinateurs, les conseillers et les administrateurs de programmes du CRDI, par exemple) → et ainsi, limiter leur capacité - et sans doute également leur volonté – de formuler des commentaires d'encadrement sur les propositions reçues, de fournir aux candidats ou aux bénéficiaires de subventions de la rétroaction visant à faciliter l'évaluation des activités envisagées, et enfin, d'énoncer leurs idées et de manifester leur soutien de manière à intégrer ou à élargir l'expérience.
  - Surestimer la rapidité et le caractère linéaire et unidimensionnel de l'apprentissage organisationnel, du développement institutionnel ou des modifications aux politiques, ainsi que la mesure dans laquelle ces objectifs peuvent être atteints au moyen du mécanisme généralement léger qu'est le projet d'octroi de subventions par voie de concours → et ainsi, omettre de créer les liens qui s'imposent entre le chercheur et l'organisme ou le système, abréger excessivement la durée de versement de la subvention et négliger d'offrir des possibilités pour un deuxième volet au concours ou pour la planification de multiples phases ultérieures.

### 3. Influence sur les politiques et utilisation des résultats

Les questions concernant l'influence sur les politiques et l'utilisation des résultats posent problème dans les projets d'octroi de subventions par voie de concours pour les raisons suivantes : on a tendance à ratisser large dans l'élaboration de ces projets et à prétendre pouvoir en faire plus qu'il n'est possible; il est rare que les incidences soient définies en tant que telles au niveau des projets (bien que les bénéficiaires eux-mêmes sachent ce qu'ils s'attendent à tirer et à engendrer de l'expérience); il n'y a pas planification délibérée des projets pour faire en sorte que les visées en matière d'utilisation des résultats soient compatibles avec les moyens mis en oeuvre pour les atteindre.

#### ***Modalités qui semblent fonctionner en ce qui concerne l'influence sur les politiques et l'utilisation des résultats***

- Bien faire comprendre à l'interne pourquoi et comment l'engagement du CRDI - à titre de gestionnaire ou de surveillant - dans des projets d'octroi de subventions par voie de concours lui permet d'appuyer sa mission et de progresser vers la réalisation des buts de sa programmation en termes généraux et particuliers, et ainsi être en mesure d'orienter clairement la prise de décisions en matière de conception et de ressources en fonction *de l'influence prévue sur les politiques et de l'utilisation escomptée des résultats*; de cerner et d'accepter des occasions de collaboration axées sur l'utilisation; de cartographier les incidences à mesure que progresse le projet selon ses incidences prévues sur les politiques et l'utilisation envisagée de ses résultats; adapter, remanier et ajouter des phases qui permettent une intervention progressive aux chapitres de l'influence sur les politiques et de l'utilisation des résultats. Enfin, reconnaître, par exemple, que :
  - les axes thématiques ciblés que le CRDI a sélectionnés en fonction de l'évolution des priorités des politiques régionales semblent plus propices à une influence sur les politiques;
  - les *études* commandées et bien ciblées semblent mieux réussir à influencer sur les politiques que des projets choisis par voie de concours;
  - l'application de nouvelles compétences et connaissances au moyen de méthodes raisonnablement économiques est facilitée quand on en planifie l'utilisation en fonction de leur association ou de leur intégration à des réseaux

en activité et à des projets en cours au CRDI, ce qui avantage tant les bénéficiaires que le CRDI.

***Modalités qui posent problème en ce qui concerne l'influence sur les politiques et l'utilisation des résultats***

- Planifier à court terme et s'attendre à ce que les liens avec les politiques et les pratiques s'établissent d'eux-mêmes → et, ainsi :
  - concevoir les thèmes des concours sans songer suffisamment à ce qui suivra (« pourquoi ce thème et où cela nous mènera-t-il ? »), à la progression étape par étape de l'application de la recherche et des processus de modification des politiques, et au peu d'utilité qu'il y a à passer trop rapidement à d'autres secteurs cibles (en moins de deux à trois ans, par exemple);
  - ne pas prévoir suffisamment de temps et de ressources pour la diffusion des résultats du projet par le truchement de conférences, de publications ou de contacts avec des intervenants communautaires;
  - oublier l'importance de l'acquisition de compétences et de connaissances axées expressément sur la mise en oeuvre ou sur l'application de résultats;
  - omettre d'appuyer les laboratoires, les bases de données, les bibliothèques et d'autres services de soutien, y compris ceux de dépannage technique, pouvant favoriser la diffusion et l'utilisation des résultats.

#### 4. Réseaux

Les auteurs des cinq évaluations soulignent que l'établissement de réseaux s'est plutôt mal concrétisé et expliquent pourquoi. La raison d'être du réseau, sa structure, ses fonctions et les répercussions escomptées ne sont généralement pas assez précises : les projets d'octroi de subventions par voie de concours définissent le « réseautage » à la fois comme étant le processus et le mécanisme de mise en oeuvre et comme étant une incidence; les bénéficiaires créent un réseau pour apprendre, et il en résulte qu'ils forment un réseau. Or, bien que ces deux éléments puissent être justes et leur efficacité, prouvée, les cinq évaluations examinées semblent indiquer qu'il n'en est rien.

### ***Modalités de réseautage qui semblent fonctionner***

- Réunir les bénéficiaires de manière proactive en mettant intentionnellement sur pied une activité dont l'objet permet d'établir des liens à partir d'échanges professionnels, d'ajouter de la valeur au travail de chacun et, fait important, de favoriser la reconnaissance de l'engagement du CRDI envers la subvention comme étant un « tout » - au service de la recherche et de l'apprentissage – plus vaste que ses composantes, et ainsi, créer un environnement qui se veut propice à l'évolution des *relations* en réseau (sans, néanmoins, en être la garantie).
- Concevoir et administrer des projets concertés faisant intervenir plusieurs bailleurs de fonds et qui, dès le début, préconisent, facilitent et étayent le réseautage comme mode de fonctionnement, avec des rôles, mandats, ressources et responsabilités clairement définis aux fins de la mise en oeuvre, de la surveillance et de l'adaptation graduelle du projet.
- Fournir les « appâts » qui incitent les bénéficiaires au réseautage. Il s'agit, par exemple, de :
  - donner des occasions de dialoguer régulièrement;
  - mettre à leur disposition la documentation de base sur un site Web interactif;
  - aider à trouver ou à créer des activités communes (atelier de mise à l'essai de méthodes de recherche ou de cadres analytiques nouveaux, séance d'incitation à la conception de nouveaux outils de collecte et d'analyse de données, par exemple);
  - encourager des réunions hors projet et en faciliter l'organisation (en accordant des fonds);
  - faciliter la liaison avec des centres de recherche, établissements de formation et réseaux établis auxquels peuvent s'affilier les bénéficiaires, seul ou en groupe;
  - reconnaître les équipes concurrentes ou chargées de la coordination des projets au sein de structures permanentes (institution ou association régionale, par exemple) pour favoriser des activités de réseautage avec elles après le projet;
  - intégrer dans les procédés du CRDI des mécanismes permettant d'assurer des liaisons soutenues avec les nouveaux organismes présentés au Centre par le

truchement du concours de subventions, même si ces organismes ne bénéficient pas immédiatement d'un appui financier du Centre.

***Modalités de réseautage qui posent problème***

- Se montrer vague et imprécis quant à la raison d'être et au mode de fonctionnement du réseau envisagé → et ainsi :
  - omettre de s'assurer qu'il ne s'agit pas d'une idée creuse ou d'un simple paravent pour le projet (déchargeant ainsi injustement sur le réseau la responsabilité habituelle de l'équipe du projet de veiller à ce que tout soit en place pour l'application de la subvention et l'utilisation des résultats des travaux);
  - choisir des procédés ou des méthodes qui risquent d'entraver le réseautage, par exemple, quand il y a sélection par voie de concours à partir d'un vaste éventail de régions géographiques, de sujet ou de compétences en recherche;
  - omettre d'affecter les ressources minimales permettant d'assurer le fonctionnement du réseau, à savoir le financement et les infrastructures nécessaires pour assurer des communications régulières en personne, des interventions mixtes et un appui financier explicite de la coordination;
  - négliger de planifier des activités de suivi pouvant encourager les échanges officieux et la collaboration qui, à leur tour, sont susceptibles de faire germer de futurs réseaux et de nouvelles possibilités d'intervenir après le projet de manière à favoriser un sentiment de responsabilité envers le processus d'établissement de réseaux.



## **ANNEXE : Sommaire des constatations et des leçons particulières ayant émané des cinq évaluations**

**Évaluation :** Possibilités en matière de formation et d'enseignement supérieur offertes au CRDI – Préparée pour la Division des initiatives spéciales du CRDI

**Auteur :** George Tillman Consulting

**Date :** le 16 avril 2005

**Pages :** 56

### **1. Contexte**

Cette évaluation consiste en un examen des programmes de formation qu'offrent un grand nombre de bailleurs de fonds ainsi que des leçons tirées de ces programmes qui peuvent être appliquées au CRDI. Elle trace également le cheminement de la formation au CRDI depuis 25 ans.

La plus grande part des données ayant servi à cette étude a été obtenue de divers documents et de dix entrevues.

### **Ce qui a fonctionné**

*Cette évaluation analyse l'efficacité de quelques-uns seulement des programmes énumérés, mais les points suivants sont particulièrement intéressants :*

- Le projet *Early Childhood Development Virtual University* financé initialement par l'ACDI et qui a donné lieu à l'établissement d'un programme d'études de maîtrise à distance en développement de la petite enfance, a permis la création de liens entre l'Université de Victoria et un certain nombre d'organismes de l'Afrique subsaharienne [pages 51 à 56]. Ce programme semble également avoir eu des répercussions stratégiques et professionnelles.

#### *Leçons -*

- L'application d'un programme d'études souple qui permet l'intégration de la pratique et du savoir locaux peut aider à obtenir des résultats durables au chapitre de la formation.
- Les réseaux nationaux semblent avoir eu davantage de succès que les réseaux internationaux.
- Un soutien à long terme est considéré nécessaire, mais ne peut être offert à l'heure actuelle.
- Les séminaires d'orientation sont utiles avant la formation.
- Des processus de sélection transparents sont importants pour la crédibilité.
- Les comités consultatifs d'experts sont utiles.
- Les programmes futurs devraient mettre à profit les leçons acquises par les diplômés du premier programme.
- Il serait utile de diffuser à plus grande échelle les produits des travaux des participants.

- Le Programme d'études des populations du Wellcome Trust du R.-U. comprend un cours de formation et le soutien à un projet de recherche mené dans le pays d'accueil. Le cours de formation a obtenu une meilleure cote que les autres travaux en raison d'un manque d'appui sur place pendant la recherche. [p. 15]
- Le Programme international de stages de la Fondation Ford offre un soutien aux études de maîtrise et de doctorat visant particulièrement les groupes religieux, d'origine ethnique ou de femmes marginalisés, plongés dans un conflit ou qui en sortent.
  - Le programme comprend la formation linguistique élémentaire, l'acquisition d'aptitudes informatiques et l'apprentissage des méthodes de recherche.
  - Le programme en soi ne vise pas le développement institutionnel, mais cherche plutôt à venir en aide à des étudiants aux idées novatrices, comme les activistes communautaires de la société civile, par exemple. [p. 16]
- Le *John D. Rockefeller 3<sup>rd</sup> Sholars Program*, quant à lui, se concentre sur le renforcement des capacités de collaboration régionale en recherche axée sur les politiques, en Asie.
  - Point important, le programme, qui affecte un « éminent mentor » aux équipes de recherche et qui réserve des fonds pour les adjoints à la recherche, semble axé sur la prestation d'un soutien sur le terrain.
- Une évaluation, réalisée en 2003, du Programme spécial de recherche, de développement et de formation à la recherche en reproduction humaine, parrainé conjointement par le PNUD, le FNUAP, l'OMS et la Banque mondiale, a révélé que bien que le programme avait permis de créer des capacités de recherche, il y avait lieu de critiquer le mode utilisé pour surveiller les capacités et le rendement de l'institution de recherche.
- Les bourses d'apprentissage à distance de la Commission des bourses d'études du Commonwealth du Royaume-Uni pour les études supérieures, lesquelles sont offertes en vertu de partenariats entre le R.-U. et des prestataires d'outre-mer, permettent aux étudiants de continuer d'occuper un emploi pendant qu'ils sont en formation. [p. 10]
- Les programmes de l'Asdi, pour leur part, visent à aider les universités à acquérir de la crédibilité en matière de gestion de fonds gouvernementaux au profit d'installations et de travaux de recherche élémentaire et à devenir aptes à obtenir du financement du secteur privé, de bailleurs de fonds de l'étranger et de fondations. [p. 11] Aucune autre précision n'est fournie.
- Le programme français de bourses d'insertion de jeunes chercheurs et de bourses postdoctorales vise, quant à lui, à intégrer les jeunes chercheurs dans des équipes de recherche que soutiennent déjà d'autres sources de financement françaises. [p. 14]

- Un rapport de 1997 sur les réseaux en place en Afrique subsaharienne a soulevé l'importance des réseaux du savoir au lieu des réseaux d'information, et en particulier, l'importance – pour soutenir l'apprentissage - de la prestation d'une masse critique d'examens par les pairs qui n'est pas accessible à l'échelon national. [p. 21]
- Les partenariats universitaires en sciences, en sciences humaines et en génie en Afrique ont fait face à des problèmes au chapitre de la répartition des travaux entre les superviseurs conjoints, à des salaires insuffisants et à d'autres difficultés sur le plan du soutien. [p. 21 et 22]

## Leçons générales

- La gestion de l'enseignement supérieur et de la formation demande énormément de travail.
- L'interprétation que font les bailleurs de fonds de leurs propres mandats peut différer, ce qui peut engendrer des problèmes pour les institutions bénéficiaires.
  - La situation sème la confusion et ajoute au fardeau administratif des institutions bénéficiaires. Les organismes devraient donc examiner les effets qu'a leur appui à la formation sur les bénéficiaires et sur les activités d'autres bailleurs de fonds, et comment ces effets s'exercent. [p. 31]
  - Le CRDI, pour sa part, devrait étudier sa façon de coordonner le soutien avec d'autres bailleurs de fonds. [p. 41]
- On devrait prévoir, dans les mesures d'appui au renforcement des capacités de recherche, l'affectation de fonds pour les laboratoires, les bases de données, les bibliothèques et les autres services de soutien, y compris ceux de dépannage technique.
- Par ailleurs, l'appui à la formation devrait être fondé sur une compréhension nette du mandat principal que l'organisme vise à remplir.
  - L'appui du CRDI aux efforts de formation a pris une expansion itérative, et non fondée sur des lignes directrices stratégiques en particulier ou sur une définition limpide des principes et des objectifs du Centre au sujet de la formation. [p. 34 et 38]
    - Plusieurs des exemples de formation réussie retracés parmi les nombreux projets menés à bien par le CRDI témoignent d'un accent placé sur le travail avec les intervenants à l'échelon communautaire ou encore, avec des gens qui n'avaient pas l'intention de devenir des chercheurs professionnels. [p. 37 à 39]
  - Certains autres bailleurs de fonds ont intégré leurs programmes de formation dans un procédé d'examen d'expériences précédentes, et

ils décrivent comment ils estiment que la formation contribue à l'acquisition de nouvelles capacités.

- *La précision des buts et des objectifs de la formation facilite le suivi et l'évaluation.*
- Le CRDI devrait préciser davantage sa politique interne en matière de formation.
- Il serait utile de situer dans le contexte d'un réseau le large éventail de mesures de formation que le CRDI met en oeuvre.
- Le CRDI devrait continuer d'élargir la portée de ses programmes d'apprentissage appuyés par les TIC, *de même qu'accroître la recherche sur l'efficacité du recours aux TIC pour la formation postuniversitaire.*

**Évaluation :** Évaluation des deux premières phases du projet du CRDI sur l'intégration de l'Amérique centrale dans l'économie mondiale au XXI<sup>e</sup> siècle (n° 103276) - Préparée pour le Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes du CRDI

**Auteurs :** Fernando Loayza Careaga et Romulo Caballeros Otero

**Date :** août 2005

**Pages :** 50

## 1. Contexte

L'Association pour la recherche et les études sociales au Guatemala a bénéficié de l'appui du CRDI pour consolider la recherche et le dialogue stratégiques sur l'intégration économique.

On a tenu quatre concours de recherche sur quatre ans (phase 1 : février 2001 à janvier 2003; phase 2 : octobre 2003 à septembre 2005 – en cours au moment de l'évaluation).

## 2. Objectifs de base

- a) *qualité de la recherche* améliorée
- b) davantage de *débats stratégiques* sur les enjeux de l'économie internationale
- c) *renforcement des capacités* des chercheurs, des décideurs et de la société civile en ce qui a trait aux enjeux liés aux échanges commerciaux internationaux

### ▪ Capacités de recherche à renforcer

- effectuer des travaux de recherche
- concevoir, produire et soutenir une recherche sur les enjeux de l'économie internationale
- utiliser la recherche pour la formulation de politiques et dans la pratique

## 3. Gestion

- **Gestion externe** - Association pour la recherche et les études sociales au Guatemala – Direction du projet et gestion des fonds
- Groupe consultatif international
- Comité de sélection nommé par l'Association pour la recherche et les études sociales – Contrôle des subventions

## 4. Ce qui a fonctionné

- a) *Gestion* -
  - Le recours à une institution bien établie a facilité la gestion.
  - Le recours à des experts connus pour arbitrer la sélection a donné de la crédibilité au processus d'octroi de subventions.

b) *Qualité de la recherche ou du débat* -

- Des études commandées par des spécialistes réputés et combinées aux concours ont amélioré la qualité de la recherche et influencé les politiques.
- Période appropriée : le projet a été financé au moment où il était probable que la recherche influe sur les débats en cours.

c) *Renforcement des capacités* -

- La formation donnée aux chercheurs sur les questions de fond en matière d'économie a été accueillie très positivement par les chercheurs de pays disposant de capacités de recherche considérées « plus limitées ».
- Des ateliers tenus deux mois après le début de la deuxième phase du projet de recherche ont permis d'améliorer la qualité du travail, de préciser les attentes face au projet et d'y apporter certaines modifications.

## 5. Ce qui n'a pas fonctionné

a) *Gestion* -

- Des fonds insuffisants affectés au groupe consultatif ont limité ses capacités de se réunir et d'influer sur le déroulement des choses.
- Le mandat du groupe consultatif n'était pas clair et il a donc eu des répercussions limitées sur le projet.
- La rivalité qui existe entre les centres de recherche infrarégionaux pour l'obtention de subventions a fait en sorte de réduire les occasions de réseautage entre eux.
- Comme certaines composantes étaient tributaires de l'appui d'autres bailleurs de fonds, la continuité du projet a diminué lorsque ce soutien ne s'est pas matérialisé.

b) *Qualité de la recherche ou du débat* -

- La discrimination positive dont on a fait preuve pour aider des institutions moins développées à participer au projet a donné lieu à une recherche de qualité inférieure.
  - *Leçon* - Afin de combler les écarts entre les différents concours, fournir de la formation et de l'aide technique (encadrement) en plus de préciser les sujets de recherche. [p. 26] On peut dire que ce genre d'appui contribue à éviter le faux dilemme qui place en contradiction le renforcement des capacités de recherche et la promotion de recherches de grande qualité. [p. 16]

c) *Renforcement des capacités* -

- L'absence d'un budget pour les examinateurs a limité leur capacité de formuler des commentaires sur les aspects des propositions favorables au renforcement des capacités.

- Les candidats retenus pour la première phase du projet n'étaient pas autorisés à présenter une proposition en vue de la deuxième phase, ce qui a eu pour effet de réduire le processus continu de renforcement des capacités de recherche et d'établissement de réseaux.
- Formation - Les chercheurs de pays plus développés de la région voulaient davantage de formation sur des questions pratiques liées aux méthodes de recherche.
- La formation donnée par d'autres bailleurs de fonds a bien ciblé la matière, mais n'a pas contribué au renforcement des capacités de recherche.
- Les petites subventions de recherche et la période limitée ont eu pour effet d'entraver les résultats du projet en matière de renforcement des capacités.
  - Leçon - Limiter les objectifs visés en fonction des ressources auxquelles l'accès est sûr et affecter ces ressources à un moins grand nombre de projets, mais pour une période plus longue
  - Leçon - Intégrer la formation et la recherche

d) *Influence sur les politiques et établissement de réseaux -*

- Le manque de structures permanentes a fait en sorte de réduire le potentiel d'établissement d'un réseau durable.
- La diffusion (électronique) insuffisante ou inappropriée des résultats des travaux de recherche (tant commandés que concurrentiels) a eu pour effet d'atténuer les incidences du projet sur les débats stratégiques, de réduire le sentiment de responsabilité chez les participants au projet et de limiter le potentiel d'établissement d'un réseau efficace de chercheurs.
- Leçon - Donner des occasions aux chercheurs de prendre part à des activités internationales de présentation des constatations de leurs travaux de recherche
- Leçon - Les concours de recherche ne sont pas conçus de manière à influencer le débat public.

**Évaluation :** Étude de suivi auprès des boursiers ÉCOSANTÉ

**Auteure :** Jessica White

**Date :** janvier 2006

**Pages :** 79

## 1. Contexte

Entre 1997 et la date de la présente étude, les bourses ÉCOSANTÉ du CRDI ont servi à appuyer financièrement les travaux de recherche sur l'approche écosystémique de la santé humaine (approche écosanté) réalisés par 48 chercheurs diplômés du Canada et d'autres pays. Chacune des bourses octroyées donnait droit à une semaine de formation au CRDI, à une somme pouvant atteindre 15 000 CAD réservée à la recherche et, depuis deux ans, à une somme pouvant atteindre 4 000 CAD pour la présentation des constatations des travaux dans le cadre d'un congrès international.

## 2. Objectifs

Le programme a pour but de :

- renforcer chez les chercheurs diplômés la capacité d'appliquer l'approche écosanté à leurs travaux de recherche
  - Capacité à renforcer : capacité d'effectuer des travaux de recherche
- susciter la collaboration d'institutions pour l'utilisation des résultats de la recherche

## 3. Gestion

Le mode de gestion des bourses ÉCOSANTÉ du CRDI n'est pas précisé clairement, ni dans l'évaluation ni dans le site Web public du Centre. Il semble, toutefois, si on se fie au grand nombre de références faites à la nature chronophage du suivi, que la gestion des bourses ait été assurée à l'interne et que ce soit le CRDI qui ait géré le versement des fonds. Aucune autre donnée à ce sujet n'a pu être retracée.

## 4. Ce qui a fonctionné

*Renforcement des capacités et établissement de réseaux -*

- La formation initiale donnée par le CRDI sur les sujets ci-dessus a eu des résultats positifs pour 100 % des bénéficiaires. Elle les a aidés, en particulier, à :
  - approfondir leur proposition de recherche
  - comprendre les différentes méthodes de recherche
  - rencontrer d'autres jeunes chercheurs et des membres du personnel du CRDI et former des réseaux avec eux
- Diverses lectures, le site Web du CRDI et d'autres documents ont aidé des bénéficiaires.
- Les sommes versées ont été suffisantes pour la majorité des bénéficiaires.



- Le financement accordé pour favoriser la participation à des conférences a aidé des bénéficiaires dans les dernières phases du projet.
- Dans l'ensemble, l'occasion de faire, sur place, du travail sur ce sujet semble avoir entraîné d'importants avantages professionnels pour les bénéficiaires.

#### *Utilisation des résultats de la recherche -*

- La plupart des bénéficiaires ont appliqué l'approche ÉCOSANTÉ dans leur travail et les subventions ont eu des répercussions professionnelles positives.

### **5. Ce qui n'a pas fonctionné**

#### *Renforcement des capacités -*

- Les concepts de base ont semé une certaine confusion chez les bénéficiaires, les superviseurs et les intervenants. Néanmoins, la sensibilisation approfondie à l'approche ÉCOSANTÉ, les connaissances accrues en la matière et une meilleure maîtrise des méthodes de recherche sont citées comme étant un résultat important des travaux.
- Il y a eu manque de soutien sur place et de communication avec le personnel du CRDI.
  - *Leçon* – Stimuler davantage d'encadrement de la part du personnel du CRDI
  - *Leçon* - Les travaux sont très exigeants, ce qui tend à justifier la nécessité d'en déléguer la gestion.
- Le site Web a suscité une rétroaction mixte : certains ont affirmé que l'accès à l'Internet coûtait cher ou était rare, ce qui a diminué l'utilité du site Web, alors que d'autres ont dit avoir trouvé ce site utile.
- Le peu de diffusion des constatations de la recherche à grande échelle et aux collectivités participantes a semblé avoir diminué la portée des résultats en matière de renforcement des capacités.

#### *Établissement de réseaux -*

- Il y a eu manque de réseautage pour soutenir les chercheurs sur le terrain. La conférence, bien qu'excellente, a été une occasion isolée... Il faut, en plus d'une conférence occasionnelle, des activités qui lient les différents intervenants. [p. 22]
  - Voici néanmoins une autre constatation : une fois terminée la période de versement de la subvention, 92 % des bénéficiaires sont restés en contact avec ceux et celles qu'ils ont rencontrés pendant le projet.
  - *Leçon* - Prévoir la prestation d'une formation de suivi et la tenue de conférences, d'ateliers, etc. pendant la durée de versement de la subvention.

*Utilisation des résultats de la recherche -*

- Il n'y a pas eu d'influence sur les politiques, mais l'évaluation n'explique pas pourquoi.
- Application limitée aux thèses et mémoires
  - *Leçon* - Le personnel du CRDI devrait assurer un suivi plus strict afin d'assurer la réalisation des extrants escomptés.

**Évaluation :** Évaluation du programme d'octroi de subventions de RSC par voie de concours – examen et recommandations

**Auteur :** Michael Graham

**Date :** janvier 2006

**Pages :** 66

## **1. Contexte**

Le programme d'octroi de subventions de recherche sur les systèmes de connaissances (RSC) par voie de concours, que le Conseil a approuvé en 2001, s'inscrit dans une démarche plus vaste qui vise à promouvoir l'analyse et les débats sur les moyens d'acquérir des connaissances et de les appliquer aux enjeux et problèmes du développement. D'autres volets de cette démarche comprennent le soutien aux réseaux de systèmes de connaissances, au renforcement des capacités et à la recherche à plus long terme portant sur les thèmes précisés dans le cadre des concours.

Achevée en 2006, la présente évaluation est fondée sur les données tirées d'entrevues avec six membres d'équipes de programmes du CRDI et quatre membres de la Division de l'administration des subventions, de questionnaires remplis par neuf bénéficiaires et de l'examen d'une série de documents. Son but était d'établir dans quelle mesure la composante Subventions avait efficacement atteint ses objectifs et d'examiner des questions pertinentes à la méthode de gestion du programme.

Les différentes subventions avaient une valeur maximale de 80 000 CAD et une durée de 12 à 18 mois.

## **2. Objectifs**

L'auteur de l'évaluation relève quatre objectifs sous-jacents du programme :  
[p. 4, 11 et 39]

- identifier des chercheurs prometteurs
- accentuer la visibilité du CRDI et de ses partenaires
- établir les priorités de l'intervention et de la recherche à plus long terme
- renforcer les capacités (à un niveau indéterminé)

Objectifs énoncés du programme :

- approfondir la compréhension des dynamiques de soutien à la recherche dans les secteurs public et privé
- influencer les politiques sur la recherche

## **3. Gestion**

C'est le CRDI qui assure la gestion du programme à l'interne et qui a approuvé et versé les subventions.

#### 4. Ce qui a fonctionné

##### *Gestion -*

- Les ateliers d'examen par les pairs ont assuré la transparence et donné de la crédibilité technique au processus de sélection.

##### *Renforcement des capacités -*

- On a constaté le renforcement des capacités de certains chercheurs et administrateurs au chapitre des méthodes de recherche. [p. 34]

##### *Établissement de réseaux -*

- Les concours ont permis au CRDI de capter l'intérêt de nouveaux organismes et à ces organismes, de se familiariser avec le Centre (même si la majorité n'a pas vu sa proposition être retenue). [p. 42]
  - *Leçon - Un volet distinct du concours qui s'adresserait exclusivement aux jeunes chercheurs pourrait leur offrir davantage de possibilités.*
- Les annonces transmises par voie électronique ont efficacement rejoint les candidats éventuels. [p. 29]
- Les thèmes annuels ciblés des concours correspondaient à des besoins organisationnels. [p. 31 et 32]

##### *Influence sur les politiques -*

- Comme les concours annuels étaient ciblés sur des thèmes d'importance spécifiques, certains aspects des travaux, mais pas tous, ont influencé les politiques sur la recherche. [p. 34 et 35]

#### 5. Ce qui n'a pas fonctionné

##### *Gestion -*

- Le processus d'examen par les pairs était trop complexe (jusqu'à dix personnes y prenant part) et a demandé trop de temps.
  - Or, les candidats réclamaient des observations plus détaillées issues de l'évaluation de leurs propositions de projets.
    - *Leçon – Faire appel à un nombre moins élevé de personnes pour évaluer les propositions, mais réclamer la prestation d'une rétroaction plus approfondie aux candidats sur les problèmes techniques relevés dans leurs propositions.*
- Le formulaire de demande de subvention original, d'une longueur de 22 pages [p. 20], était trop compliqué [p. 9]. On a donc modifié les modalités de demande et invité les candidats à présenter une note conceptuelle de 8 pages. Puis, les candidats retenus pour la deuxième étape du concours devaient soumettre une

demande plus détaillée accompagnée d'une proposition complète. Or, selon l'auteur de l'évaluation, même cette courte note conceptuelle était trop exigeante et techniquement difficile à utiliser. [p. 30]

- Par ailleurs, la simultanéité des processus d'examen des propositions et d'approbation des subventions (6 à 9) a compliqué l'obtention des autorisations financières nécessaires. [p. 44 et 45] De plus, le moindre retard dans un projet ou deux peut occasionner des retards en aval dans la coordination d'activités de réseautage et la préparation de rapports émanant des projets. Selon l'auteur, on doit se montrer plus attentif aux éléments financiers pendant les ateliers d'examen par les pairs, lesquels constituent un autre volet du processus de sélection. On réduira ainsi les problèmes d'administration financière susceptibles de survenir par la suite. D'ailleurs, cette attention plus marquée a permis d'accélérer l'approbation des propositions aux deuxième et troisième étapes des concours.
  - *Leçon – Engager des membres du personnel administratif et de la DAS dès le début* du concours afin que les candidats et le personnel de programme comprennent clairement tout ce qu'englobe le processus d'approbation des subventions.
- Les définitions ambiguës des responsabilités du CRDI en matière de supervision technique et financière ont semé la confusion chez les bénéficiaires.
  - *Leçon - Expliquer précisément en quoi consiste le rôle de supervision* que sont appelés à jouer les membres du personnel chargé de l'administration et des finances.

#### *Établissement de réseaux -*

- Il y a eu échec sur le plan des activités de réseautage et d'établissement de réseaux. Les bénéficiaires n'ont pu cerner d'intérêts communs entre eux en raison des différences géographiques et des divergences de fond dans leur travail. Ils ont cependant estimé que c'était de leur faute, et non celle du CRDI. [p. 34, 37 et 43]
  - *Leçon - Accentuer la régionalisation des concours*, afin d'assurer une base d'intérêts communs pour l'établissement de réseaux. [p. 31 et 39]
  - *Leçon - Faire en sorte que les récipiendaires des subventions tissent des liens avec les réseaux déjà existants* plutôt que de lancer de nouveaux réseaux.
  - *Leçon - Favoriser les projets concertés faisant intervenir plusieurs équipes de différents pays.*
  - *Leçon - Accorder du soutien à la coordination* nécessaire des réseaux. [p. 35]
- La plupart des « nouveaux » organismes présentés au CRDI par le truchement des concours n'ont pas vu leur proposition retenue et les contacts avec eux n'ont pu être

maintenus (en raison du peu de temps dont dispose le personnel du CRDI pour assurer un tel suivi).[p. 42]

#### *Renforcement des capacités -*

- Outre le renforcement de certaines capacités des chercheurs, celles des institutions n'ont pu progresser en raison de la courte durée de versement des subventions. Cette conclusion se rapproche de celles de deux études menées en 1985 et ayant porté sur les petites subventions accordées par le CRDI. [p. 16 et 41]
  - *Leçon – Veiller à l'octroi de subventions dont la durée de versement est prolongée*

#### *Influence sur les politiques -*

- Les thèmes ont changé trop rapidement.
  - *Leçon - Il faudrait attribuer davantage de temps (2 ans) à chaque thème pour favoriser des impacts optimaux [p. 35 et 38]*
- On a porté une attention insuffisante à la diffusion et au suivi des résultats des projets.
  - *Leçon – Assurer la diffusion des résultats des travaux.*

#### **Leçons générales**

- *Il est préférable que le CRDI continue d'assurer lui-même l'administration des subventions* plutôt que de la confier à autrui et ce, même si la tâche est consommatrice de temps. Ainsi, le Centre préserve son profil positif et peut parvenir à tisser des liens avec d'autres organismes et institutions.
- *Les projets et programmes qui cherchent à combler un intérêt institutionnel certain de la part du CRDI ont plus de chances d'obtenir le soutien interne du Centre que les programmes transversaux.* [p. 44]

**Évaluation :** Examen de l'intervention du CRDI dans le Fonds de bourses d'études pour les réfugiées palestiniennes au Liban

**Auteur :** Gail Larose Consulting

**Date :** février 2006

**Pages :** 43

## **1. Contexte**

Le CRDI gère le Fonds de bourses d'études pour les réfugiées palestiniennes au Liban, auquel de multiples bailleurs de fonds ont versé un total de 3,3 millions CAD en 2005 (dont environ un million CAD provenant du Canada). La contribution du CRDI – qui a totalisé 300 000 CAD compte tenu de la renonciation à des frais d'administration - a été affectée aux salaires et aux frais de déplacement.

Cet examen de nature administrative visait à établir si le CRDI devait continuer d'assurer la gestion de ce Fonds, après 2010, pour le compte d'un groupe de bailleurs de fonds. À noter que les objectifs de base du Fonds de bourses d'études n'ont pas été évalués dans le cadre de cet exercice.

## **2. Objectifs**

- Le renforcement des capacités, hormis celles de recherche, a ressorti nettement comme un objectif visé, la principale cible ayant été, toutefois, le renforcement des capacités élémentaires d'éducation.
- L'auteur de l'évaluation a suggéré des objectifs supplémentaires, dont le renforcement des capacités administratives au sein de l'organisme local administrant les fonds du projet (en l'occurrence, l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient – UNRWA) [p. 20, 22] et l'amélioration de l'influence des femmes en développement communautaire.

## **3. Gestion**

- Le CRDI gère le Fonds. Plus spécifiquement, il reçoit les contributions des différents bailleurs des fonds, il supervise le processus de sélection ainsi que les travaux de l'organisme local (UNRWA) qui administre les fonds au Liban et il contrôle le versement des fonds à ce même organisme.
- Un comité consultatif formé d'experts palestiniens et de membres du personnel de l'UNRWA supervise la prise de décisions.
- Un conseil des gouverneurs constitué de représentants des bailleurs de fonds assure la supervision générale.
- Le CRDI intervient à l'interne en influant sur les politiques et les critères de sélection, en assurant la réception, la répartition et le versement des contributions des bailleurs de fonds et en faisant rapport.

- Administration des subventions – Le conseil (formé de représentants des bailleurs de fonds) et le personnel du CRDI supervisent un comité de sélection qui administre les subventions sous la surveillance du comité consultatif.

#### 4. Ce qui a fonctionné

##### *Gestion -*

- Le CRDI est intervenu pour définir des processus de sélection clairs et transparents et le Fonds a ainsi acquis une crédibilité auprès des bailleurs de fonds et des bénéficiaires. [Tout comme ce fût le cas lors du recours à des experts reconnus pour agir comme arbitres au profit du Central America Economics Fund.]

##### *Renforcement des capacités -*

- Le recours au modèle du CRDI pour le processus de sélection, la préparation des rapports et la prise de décisions a entraîné des modifications dans la capacité organisationnelle de l'UNRWA, organisme local administrant les fonds des projets.

#### 5. Ce qui n'a pas fonctionné

##### *Gestion et relations organisationnelles -*

- Des sommes additionnelles obtenues d'autres bailleurs de fonds ont provoqué des difficultés sur les plans de l'administration et de la continuité.
- On a constaté qu'il était inefficace de faire appel à l'organisme local pour produire les rapports. En effet, les rapports ont été présentés en retard et n'étaient pas faciles à déchiffrer et à comprendre pour les bailleurs de fonds. Le financement a donc été retardé et le personnel du CRDI a dû prendre du temps pour remanier le texte des rapports.
  - Le CRDI a dû avancer des fonds pour compenser les sommes promises que d'autres bailleurs de fonds ont omis de verser, et certains bénéficiaires ont dû emprunter pour couvrir ces mêmes manques.
- L'ambiguïté des résultats en matière d'aide au développement et d'influence sur les politiques mine la stabilité du Fonds.
  - Les objectifs de base du Fonds n'ont pas été expliqués en termes compatibles avec les mandats ou priorités du CRDI ou de l'ACDI.
  - Les principaux objectifs du Fonds sèment la confusion : s'agit-il de renforcer les capacités élémentaires d'éducation ou d'accorder des bourses d'études de premier cycle ?
- L'ambiguïté quant aux rôles et aux mandats changeants des partenaires canadiens, ainsi que les désaccords avec l'ACDI sur les coûts indirects ont entravé la coordination et rendue improbable la poursuite éventuelle de l'intervention du CRDI.



- Les ambiguïtés initiales sur le genre de relations souhaitées entre les trois organismes partenaires du Canada ainsi que différentes interprétations du programme dans chacun de ces organismes ont taxé les rapports entre eux.
- Ainsi, pour Affaires étrangères Canada et le CRDI, les relations étaient de la nature du partenariat, mais pour l'ACDI, il se serait agi plutôt d'une relation contractuelle pour l'administration des fonds.
- Le manque de continuité du personnel chez les partenaires canadiens (Affaires étrangères, ACDI, CRDI) a suscité des problèmes de continuité dans la gestion et la compréhension organisationnelle de la raison d'être du projet.
- La publicité n'a pas réussi à expliquer efficacement l'intervention du CRDI ou du Canada dans le projet.